



## 管理改革：审查进展

### 秘书处的报告

1. 本文件概述了自向规划、预算和行政委员会第七次会议提交报告<sup>1</sup>以来取得的进展。
2. 自2008年1月起，全球管理系统的筹划工作不断得以推进。世卫组织以成果为基础的框架是这个系统的核心，它将形成秘书处的工作方式，并意在改进规划服务的效率和有效性。它将简化计划制定、规划实施、筹资、人力资源、采购和后勤的工作程序，使本组织能更有效利用其财政和人力资源。尽管要发挥这个系统的全部潜力还有工作去做，但几年来的策划和准备即将结出成果。
3. 秘书处近几个月的大多管理性工作，一直集中在与全球管理系统相关的事务上。然而，其他领域的工作也一直在进行，即计划制定、筹资、人力资源、业务支持、问责和绩效管理。

### 全球管理系统和全球服务中心

4. 全球管理系统已处在筹备最终阶段。最先使用这个系统的部门为总部、总部外派办事处、西太区办事处和在马来西亚的全球服务中心。此后将于2008年下半年到2009年这段时期，开始在非洲、东南亚、地中海和欧洲区域办事处使用。美洲区域办事处将稍后开始使用该系统。
5. 2008年4月开始有关使用这个系统的培训工作。所有工作人员正在接受符合他们角色和责任的培训。培训采用授课、自学和/或网络材料相结合的方式。培训活动规模大，覆盖到总部和现场的工作人员，培训开始阶段为期7周，估计有3500多工作人员接受培训。

---

<sup>1</sup> 文件EBPBAC7/2

6. 同时，在马来西亚的全球服务中心已建立起来，将在 2008 年 6 月全面运行。已招聘 190 名工作人员，目前正接受培训和参加测试活动。2008 年 6 月第一批办事处开始使用这个全球管理系统。该中心可处理一些方面的交易事务，比如人力资源、工资、采购和财务领域。伴随其他区域办事处陆续开始使用这个管理系统，服务中心的地域覆盖面将加以扩大。

7. 正在最后完善全球服务中心的业务标准和程序，包括制定标准运行程序和服务中心所有职能领域的服务水准合同。

8. 尽管全球管理系统和全球服务中心会极大提高世卫组织执行规划活动的的能力，并改进自身的工作方式，仍然发现存有一定的风险，包括如下这些：

- 技术风险：系统启动后，可能会遇到初期困难，这需要得到解决。正在加强支持系统，以期尽早减少这些风险。此外，一些现场驻地的信息技术基本设施需要得到加强，确保具备在本系统中运行所需的技术能力。
- 行为问题：工作人员需要一定时间来熟悉电子工作流程和工作方式。培训会帮助他们熟悉这个新的系统，也使他们熟悉自己的新角色和责任。
- 在充分发挥本系统全部功能方面存有延迟：在本组织全部使用这个全球管理系统以前，不可能建立起全部整套数据，来发挥系统的全部潜力。

9. 为确保本组织已为转向使用全球管理系统做好准备，定期提供支持和信息以促进技术部门和区域办事处的准备工作。

## 计划制定和伙伴关系

10. 秘书处继续改进它以成果为基础的管理框架。特别是改进对规划预算执行情况的评估。已成立一个包括外部成员的质量保证委员会，审议所有工作领域 2006-2007 双年度的工作报告；委员会成员提出了评论意见，对精练实施情况评估报告带来了帮助。该委员会还列出了要吸取的教训，并对今后改进评估和报告活动提出了建议。

11. 执行 2008-2009 年规划预算时，将加强预算纪律。所有组织实体必须遵守预算限额。本组织在双年度内需要对新需求做出反应，更改限额的要求须提交总干事批准，以保证限额的改变能顾及到本组织整体情况。此外，只有在 2008-2009 年规划预算和 2008-2013

年中期战略计划内包括的工作计划活动，才可以接受资助，这些计划已经得到过第六十届世界卫生大会的批准。为了能够对疾病暴发和紧急情况做出反应，已建立一个适用于此类应急例外情况的程序。

12. 已开始计划 2010-2011 年规划预算方案，该预算的格式与 2008-2009 年规划预算近似，以保持双年度之间的连续性和可比性。特别注意改进指标的质量和可衡量性，使之构成监测与评估的坚实基础。2010-2011 年规划预算方案将于今年 9 月和 10 月份在区域委员会上讨论，然后于 2009 年 1 月由规划、预算和行政委员会和执委会讨论。此后提交给将于 2009 年 5 月召开的第六十二届世界卫生大会。

13. 正在认真审核伙伴关系对 2010-2011 年规划预算方案的捐款情况，以便确认那些伙伴关系应该包括在规划预算之内。这样，2010-2011 年规划预算方案会更加清晰，也更加透明。

14. 为确保规划预算得到全部资金支持，秘书处一直努力寻找更为灵活和可预见的资源。在这方面，设立世卫组织核心自愿捐款基金十分重要，这个基金的款项为自愿捐献，要么非常灵活，要么仅在高层指定用途。一个全组织范围财政资源咨询小组将负责管理这些核心自愿资源。

## 筹资

15. 正如于 2008 年 1 月提交给规划、预算和行政委员会关于管理改革的前一份文件<sup>1</sup>所强调的，世卫组织在战略目标 12 和 13 项下仍然面临共同管理和行政支持职能方面的财政困难（比如理事机构、计划制定、财务、人力资源、信息技术和基础设施）。造成这种状况的一些因素包括：

- 随着自愿捐款成为本组织的主要资金来源，世卫组织的整个筹资方式发生了极大的转变<sup>2</sup>
- 规划支持费用平均数额低<sup>3</sup>
- 汇率<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> 文件 EBPBAC7/2。

<sup>2</sup> 2006-2007 双年度的帐目表明，规划预算的 79% 来自自愿捐款。而在 1998-1999 双年度，同类数字是 50%。

<sup>3</sup> 当前低于 7%。

<sup>4</sup> 比如，由于美元贬值，2008-2009 双年度评定会费的实际价值约为 2.5 亿美元，低于 2002-2003 财政年度。

- 共同支持职能方面不断增长的需求（比如造成更高的安保费用）、投资、不断增加的政府间和其他理事机构会议。

16. 本组织解决财政困难的一个途径是通过更好地制定共同计划和确保不同办事处之间的和谐来实现。正在实行更为严格的预算纪律，以便提高成本效益。此外，更为注意实施自愿捐款规划带来的成本，以确保与规划执行直接相关的成本要打入这些规划。

17. 卫生大会 WHA60.9 号决议批准的《国际公共部门会计准则》实施以后，秘书处将于明年向理事机构提出《财务条例》的修改建议，自 2010 年 1 月 1 日起实行，其中包括一个综合预算的概念。尽管现在以现金为基础准备双年度预算，但根据修订的《财务条例》方案，还应根据《国际公共部门会计准则》以应计制方式准备经过审计的年度账目。

## 职员配备

18. 2007 年总部开始试行简化后的工作人员招聘和筛选程序。目前正在评估效果和总结经验并把改进的做法融入正常程序。要做出的改革包括，利用常设小组负责挑选一个以上职位的人选，同时更加强调包括一个以上职位的通用空缺通知的做法。聘任程序对不同方面的作用和责任也做了更明确的定义。希望这些措施能够由本组织其他部门采纳，确保聘任和选拔程序的做法更趋一致。

19. 对于世卫组织国家办事处负责人的选拔和任命也正采取更标准化和系统化的方式。目的是提高世卫组织国家办事处负责人的选拔、任命和再指派程序的质量，确保选拔的管理者具备完成他们的职责所需的能力，以改进世卫组织在国家层面的业绩。这个新方法的关键是建立一个达到世卫组织国家办事处负责人水平的全球候选人名册，以及对他们进行全面筛选和评估的机制。预计 2009 年可以启用这个全球名册。

## 绩效和问责

20. 秘书处实现成果的责任链由总干事到区域主任、助理总干事和管理者。全球管理系统实施后，责任、权力和问责将紧密相连，管理者因此对其负责工作的财务和人力资源享有管理权。

21. 对工作人员的业绩管理十分重要：这可以使本组织更好地实现承诺过的成果。本组织正在不断强调改善业绩管理的必要性；近期的行动包括提供指导，确保组织和个人目

标之间具有更好的协调；在个人层面，加强对业绩评估程序的监测；在办事处层面，建立业绩指标，以确保对整个组织的有效性进行常规监测；加强培训；并重新建立资深管理人员 360 度反馈机制。

### 业务支持

22. 世卫组织在本身基本建设和安全保卫投资上面临严峻挑战，主要是由于需求的增长以及以往把一些项目由于缺乏资金而推迟的决定造成的。然而，确保有足够资金负担维修、维护以及其他安保措施的费用，对于减少风险，保证工作人员安全和保障，以及有效执行规划都是至关重要的。

23. 需有一些基本保障和基本建设投资。虽然去年卫生大会已注意到基本建设总计划，但该计划大量资金没有到位，有损本组织执行该计划的能力。在办公室和车辆的安保上，本组织还难以达到联合国最低安全运行标准。现在正在进行另外一项审查，评估资金缺乏对整体需求、相关费用以及本组织造成的影响。

### 规划、预算和行政委员会的行动

24. 请委员会注意上述报告。

= = =